

## Nepřítel expanze firem? Neschopnost studovat!

**Pokud se podíváme na organizace, které dlouhodobě expandují a kvalita jejich služeb pro zákazníka se nemění ba naopak stále roste, zjistíme, že tyto firmy používají účinný způsob předávání informací svým novým zaměstnancům.**

Slovo účinný znamená, že zaměstnanci nové informace efektivně vstřebávají a jejich přesným použitím v praxi velmi rychle dosahují potřebných výsledků. A to je samozřejmě základem rychlé expanze. Tam, kde vedoucí pracovník musí ještě dva roky vysvětlovat zaměstnanci, jak se daná činnost provádí, není šance pro jeho vlastní řídicí práci a jeho úsek přešlapuje na místě. Dalším typickým příkladem je selhání jinak schopných lidí v nových projektech, dokonce odchody lidí, kterým nebylo dostatečně vysvětleno, jak mají delegovanou práci dělat. Základem expanze je tedy schopnost zaměstnanců studovat informace, které jim umožní skutečně porozumět jejich práci a zvládat ji.

### Správný účel studia

Při studiu se může člověk setkat s překážkami, které způsobí, že nedokáže informace použít.

Proč člověk studuje? Dokud si toto neujasníme, nemůžeme z toho udělat inteligentní činnost. Někteří studenti studují kurz a po jeho absolvování nejsou schopni z něho nic použít. Ve skutečnosti je to z toho důvodu, že studovali kurz pouze proto, aby obstáli u zkoušky; nestudovali ho proto, aby používali to, co se v něm naučili. A to je důvod, proč po dokončení studia tito lidé v praxi selhávají. Místo, aby si říkali: „Bude toto u zkoušky?“ měli by se raději sami sebe zeptat: „Jak mohu toto skutečně použít?“

Většina firem má zpracované směrnice, kterými se řídí jejich zaměstnanci (či měli by se jimi řídit). Pravda je taková, že je většinou ani neznají (i přes skutečnost, že jejich znalost potvrdili svým podpisem), natož aby se v souladu s nimi chovali. Důvod je velmi čas-

to v tom, že směrnice neobsahuje účel, proč byla vydána a k čemu je její následování firmě a lidem v ní prospěšné. Další důvod je v tom, že zaměstnanec si směrnici pouze přečetl a již nebyl přezkoušen z její skutečné znalosti, což zahrnuje aplikaci informací v praxi.

Například váš nový skladník prostuduje vaši směrnici o likvidaci nebezpečných odpadů. Na otázku, zda jí úplně porozuměl, odpoví ano. Týden nato pak najdete obaly od kyseliny v kontejneru s běžným odpadem. To je rozdíl mezi čtením informací a jejich schopností je skutečně použít. Pokud byste se na tuto situaci podívali zblízka, zjistili byste, že skladník neví, co způsobí kyselina v běžném odpadu, a že ani netuší, že právě tyto láhve kyselinu obsahují a že by je měl dávat někam jinam.

### Nepochopená slova

Další překážkou schopnosti studenta používat přijímané informace jsou takzvaná nepochopená slova. Jsou to slova, pro něž student nemá ve své mysli správnou definici, představí si za nimi něco jiného nebo si dokonce nepředstaví vůbec nic, má v mysli totální prázdno. Stalo se i vám, že jste četli nějaký článek a na konci stránky jste zjistili, že vůbec nevíte, o čem ten článek byl? Vrátili jste se tedy na začátek strany a četli jste znova, že? A asi se stejným efektem. Člověku by se až mohlo zdát, že je hlupák neschopný pochopit obyčejný článek. Skutečným důvodem toho, že jste nepochopili celý kontext článku, bylo to, že jste někde v textu přešli slovo, pro které vaše mysl našla vhodnou definici. Proto vám text jako celek nedává smysl. Potíž je jen v jednom jediném slově. Pokud si jeho správnou definici vyhledáte ve slovníku, najed-

Úsměv nad studijní literaturou je výjimkou



nou jako když se vám rozjasní v hlavě a vy chápete, co chtěl autor sdělit. Nepochopená slova nejen způsobí, že příjemce informace není schopen ji správně a přesně použít, dokonce zabráni jakémukoli konání.

### Vytvořte jasnou firemní dokumentaci!

Většina branží má nějaký svůj slang, svou hantýrku. Pokud se ve firemních směrnících a dokumentech vyskytnou taková slangová slova nebo cizí odborné výrazy, zcela jistě jim nebude neznalý čtenář rozumět a rozhodně se danými směrnici nebude řídit. Je naprosto jasné, že zodpovědnost za správné porozumění informacím ze strany zaměstnance má firma. Je tedy velmi podstatné, pokud nějaká dokumentace vzniká, aby byla napsána jazykem, kterému nebude problém rychle porozumět, a pokud už musí být použity speciální termíny, měly by být vysvětleny pod stránkou nebo v glosáři. Nejlepší způsob, jak se firma přesvědčí o skutečných znalostech směrnic u svých zaměstnanců, je vyzkoušet je z praktického použití informací ve směrnících obsažených, ne z jejich odříkání nazpaměť.

### Jak si informaci rychle osvojit?

Každý post v naší firmě má zpracovaný popis práce, který obsahuje i jednotlivé směrnice, pravidla, kterými se řídí daný člověk při jejím vykonávání. Po nástupu do pracovního poměru nový zaměstnanec dva až čtyři dny studuje všeobecná pravidla a následně technologii své vlastní práce na daném postu a z každé jednotlivé směrnice je přezkoušen na její praktickou znalost. Znamená to, že nadřízený vezme zaměstnance přímo na jeho pracoviště, kde mu dotyčný prakticky demonstruje své porozumění nastudovaným informacím. Tento zdánlivě zdlouhavý proces nám šetří obrovské náklady spojené s nápravou chyb, které nový zaměstnanec nutně způsobí, pokud na 100 % nepochopil, co má dělat, a čas, který by s ním muselo jeho okolí trávit při vysvětlování a zaučování.

Takto se dostává do pracovního procesu zaměstnanec, který má značnou jistotu v tom, co má dělat, a velmi rychle se dostane do stadia, kdy již ve firmě naplno přispívá a produkuje. **f**

**Pavel Ranc,**  
konzultant Business Success, spol. s r. o.